

DESIGN THINKING

PENSAMIENTO DE
DISEÑO
APLICADO

¿QUE ES PENSAMIENTO DE DISEÑO?

**DESIGN THINKING RESPONDE A LAS
NECESIDADES DE LAS PERSONAS.**

**PUEDE APLICARSE A CUALQUIER ENTORNO
DONDE HABITEN PERSONAS.**

**PARA EL CASO DE AUDITORIA,
NO ESTAMOS HABLANDO DE SOX
NI DE COBIT, NI COSO, NI BASILEA,
NI DE REGULACIONES.**

SOLO DE PERSONAS

CONFERENCIA BASADA EN HECHOS REALES

1989 – 2017

**(28 años liderando
equipos de Auditoría)**

¿Auditoría en problemas?

No aceptación de la observación y/o del riesgo

Lentitud en el plan de normalización

Inadecuada administración de conflictos

Negociaciones complicadas con el auditado

Diferencias conceptuales con la Alta Dirección

Liderando tres generaciones de auditores

Fuera de los proyectos

Desconocimiento de fraudes ocurridos

Lejos del negocio

Habilidades blandas inexistentes o poco robustas

Falta de innovación

Falta de empatía

Desconocimiento de las necesidades de los clientes

¿Problemas entre personas?

Criterios disímiles para calificar los riesgos

Inestabilidad emocional al recibir a la Auditoría

Interrelación conflictiva con el Comité

Audidores sin creatividad para definir alcances.

Debate entre ser Compliance o velar por el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Incompatibilidad entre auditores contables y auditores de sistemas.

Relación y complementación con la Auditoría Externa

Design Thinking es un proceso para la innovación y la resolución de problemas entre las personas

La superioridad tecnológica o el buen desempeño de una empresa ya no son suficientes para sacar ventajas, se necesitaba algo que potenciara las personas

Allí apareció Design Thinking

Seguramente habrá fallas en su uso.

**Pero hagámoslo de inmediato,
así volvemos a intentarlo ...**

**¿ Cuáles son los primeros
requisitos para tomar auditores?**

**¿COSO / COBIT /BASILEA / CIA / CISA
SOX / ESTUDIOS UNIVERSITARIOS /
PREVENCION DE LAVADO DE DINERO /
NIIF / SISTEMAS /CONTABILIDAD**

O SUS HABILIDADES BLANDAS ?

**¿Qué será más sencillo y más
difícil de aprender con los años?**

Objetivo del “Design Thinker” : **Bienestar de las personas**

Evaluará los problemas que afectan a las personas de Auditoría, Comité, Alta Dirección, auditados y auditores externos ...

EJEMPLO PARA PENSAR

Problema de los auditores con los auditados:

- Criterios disímiles para evaluar los riesgos y negociar normalización.**
- Distintas “formas de recibir y atender” del auditado a la Auditoría Interna.**

CIERREN LOS OJOS

DESIGN THINKING - TRES ETAPAS

INSPIRACION

Mirar, comprender e investigar sin intervenir
Acercarse al usuario/auditado/cliente/auditor para
entender sus expectativas → empatía

IDEACION

Identificar los problemas y diseñar las soluciones

IMPLEMENTACION

Implementación de la solución.

INSPIRACION (investigar)

¿Al auditado le sirve lo que recomendamos ?

**¿A la Alta Dirección le interesa
lo que detectamos ?**

Criterio de los auditores con los riesgos

¿ Proactivo o reactivo?

¿El Auditor trabaja a gusto?

Auditor exagerado vs. contemplativo

DISTINTOS PASOS

REPLANTEAMIENTO

Identificar el problema

¿ Es un paradigma de vieja data en la Empresa ?

Las soluciones podrán surgir en dos horas o meses

INSPIRACION DISTINTOS PASOS

CAPTURA Y ANALISIS DE LOS DATOS

De las entrevistas y reuniones para dilucidar cual es el problema. Y evaluar la opinión de los detractores que no quieren innovar.

PREPARACION / ENTREVISTA

Se vuelve a entrevistar al interlocutor para ver el impacto del cambio.

INVESTIGACION DOCUMENTAL

Buscar información sobre el proyecto en Internet o con colegas (benchmarking).

INSPIRACION DISTINTOS PASOS

SESIONES GENERATIVAS

Entrevistador y entrevistado se reúnen para intercambiar conceptos sobre la tarea diaria (empatía).

SHADOWING

Ser la sombra (“shadow”) del entrevistado
Limitarse a observarlo. Se toma nota pero no se interrumpe.

NOTAS DE INSIGHTS

Es un resumen con los hallazgos encontrados.
El investigador regresa a su Gerencia y hace reuniones para debatir lo experimentado.

DIAGRAMA DE AFINIDADES

Es la organización de las ideas que surgen.

HOJA DE RUTA

Es la descripción de las etapas que deben cumplirse hasta llegar a la solución definitiva.

PERSONAS

Se apela a todas las personas que se pueda para que opinen y validen las ideas antes de tomar una decisión.

MAPA DE EMPATIA

- ¿ Qué observa y escucha el cliente ?
 - ¿ Qué piensa y siente ?
 - ¿ Qué dice y hace ?
- ¿ Qué dificultades tiene ?
 - ¿ Qué éxitos tuvo ?

JORNADAS CON EL CLIENTE

Es la verificación con el cliente de las medidas a adoptarse para ver si deben ser redefinidas.

BLUEPRINT

Las acciones que el cliente debe adoptar para utilizar este servicio.

- ¿ La idea que queremos implementar le sirve al cliente ?

En definitiva, hay que :

- **Identificar al cliente,**
- **Comprender el problema,**
- **Visualizar hacia donde va el negocio,**
 - **Hacer empatía con el cliente,**
- **Vivir un día la experiencia del cliente,**
 - **Pensar que cambiaría,**
- **Identificar lo que genera el problema y planificar la solución,**
- **Entrevistas, brainstorming, benchmarking,**
 - **Identificar las necesidades ocultas de los clientes**

IDEACION

Búsqueda de ideas innovadoras para dar soluciones.

Se suele inaugurar con brainstorming del equipo.

Cuanta mayor es la cantidad de ideas, mayores serán las probabilidades de encontrar una idea innovadora.

No hay que criticar las ideas.

La evaluación será para otro momento.

Dos ideas separadas pueden generar unidas una gran idea (si se dan las circunstancias).

**HISTORIA DE LA RUEDA
Y LA VALIJA**

IDEACION

TALLER DE COCREACION

Encuentro para estimular ideas innovadoras.

Se puede visitar a personas de otras Areas para que opinen con una visión distinta.

Si las ideas se estancan es bueno que alguien ajeno pueda dar una idea superadora.

MENU DE IDEAS

Se presentan todas las ideas generadas y los resultados parciales.

En definitiva, hay que :

- **Brindar tantas ideas como sea posible, sin prejuizar, sin menospreciar ninguna,**
 - **Que participen todos,**
- **Pero cuidado, es muy probable que se llegue a un fracaso seguro,**
- **Ordene el caos, ponga al cliente en el centro de la escena.**

IMPLEMENTACION

Es la materialización de la idea.

**Puede que deba ser repetida
y corregida muchas veces.**

**Cuantas más veces se corrija mejor será el
aprendizaje y se llegará a una mejor idea.**

Esto permite:

- **depurar la idea,**
- **evaluarla convenientemente,**
- **validar las soluciones.**

En definitiva, hay que :

- **Vincular las ideas con el cliente,**
- **Verificar el comportamiento del nuevo proceso,**
- **Repetir y mejorar todas las veces que sea necesario hasta llegar a una solución definitiva,**
 - **Es el mejor momento para hacer empatía,**
- **Comunique oficialmente los cambios confirmados,**
- **Todos deben saber que hacer a partir de ahora,**
 - **Documente el nuevo proceso, comuníquelo al equipo y a los clientes,**
 - **Evalúe los resultados y si es necesario vuelva a replantear la idea.**

11 consejos útiles

1) ¿QUÉ, COMO, POR QUÉ?

¿Qué está haciendo el cliente? ¿Cómo lo está haciendo? ¿Por qué lo está haciendo? ¿Es cultural?

2) ENTREVISTA

El tiempo del cliente espreciado.

Haga previamente un set de preguntas.

3) EMPATIZAR EN LA ENTREVISTA

Aunque le parezca que sabe la respuesta, pregunte y escuche. No le tema al silencio, tal vez sea una pausa y el cliente esté por decir algo importante. No ayude a responder, el cliente debe hacerlo solo.

4) COMPARTIR Y DOCUMENTAR HISTORIAS

Documente todo lo que observe y luego comente al equipo y al cliente.

5) AGRUPAR

Organice toda la información. Desarrolle ideas homogéneas para crear soluciones de diseño.

6) MAPA DE EMPATIA

Evalúe como se comporta el cliente.

¿Cómo influye su entorno? ¿Qué le molesta?

Prestar atención a las contradicciones dentro del mismo sector.

7) MAPA DE TRAYECTORIA

Identifique zonas de conflicto para recomendar mejoras y soluciones.

8) PERSONAS

¿Quiénes son los clientes? ¿Qué actividad realizan?

**Si evaluó grandes grupos de personas
puedo llegar a equivocarme.**

9) CHECK LIST DE LECTURA CRITICA

Sobre el problema detectado, ¿qué opina su equipo?

¿Está de acuerdo? ¿Vale la pena el proyecto?

10) ¿ COMO PODRIAMOS ?

¿Cómo ayudar al cliente en su proceso de trabajo?

¿Implementar controles que mitiguen los riesgos?

¿Agilizar el proceso, mejorar el negocio?

¿Reducir costos? ¿Cumplir KPI?

11) BRAINSTORMING

Períodos cortos (15-30 minutos). Hacer depuración de ideas.

**Tal vez en el futuro sean ideas importantes. Pero si no se
depuran ahora, el Brainstorming fracasará.**

Filosofía del Design Thinking

Transformar el producto/servicio/proceso de acuerdo a las necesidades de las personas.

ALINEAR

**Necesidades de las personas → Negocio →
VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA**

**A partir de ese momento
“seremos valorados” por los
clientes.**

Un “Design Thinker” debe tener:

Pensamiento integrador

**Analizar los problemas en forma integral
(interrelación con otros negocios).**

Colaboración

**Trabajar en equipo,
sencillamente no existe otra forma.**

Un “Design Thinker” debe tener:

Optimismo

**No hablar sólo de lo que está mal.
Hablar de lo que está bien pero al hablar de
los problemas detallar lo bien que
estaremos al implementar las mejoras.**

Experimentación

**Explorar los problemas en forma creativa
para encontrar soluciones superadoras.**

Un “Design Thinker” debe tener: Empatía

Es la base de esta metodología.

Ponerse en el lugar del otro.

Tres perfiles empáticos:

OBSERVADOR: Sin entrometerse

SE INVOLUCRA: Consulta, debate, discute.

MIRA Y ESCUCHA : La mejor fórmula.

Infalible para generar empatía.

Pero cuidado con Auditoría Continua

AUDITORIA CONTINUA ES LA MEJOR OPCION PARA DISUADIR EL FRAUDE CORPORATIVO

Sin embargo, cuidado:

Primero empatía, luego AC.

**Si ya existiera AC,
pues deberemos encarar
urgentemente “Design Thinking”
posteriormente.**

Aristóteles Onassis decía:

“El secreto de un buen negocio es descubrir algo que nadie más sabe”

¿ Aún quedan Gerencias de Auditoría que siguen evaluando la conveniencia o no de aplicar Auditoría Continua ?

**EMPRESA MAS
GRANDE DEL
MUNDO
DE
FOTOGRAFIA**

“La mejor estructura no garantiza resultados ni rendimientos.

Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.”

**Peter Drucker
1909 – 2005**

Encuesta de GALLUP en los EEUU

3 de cada 10 empleados están alineados y comprometidos con los objetivos y valores de la Empresa.

A 5 le son indiferentes.

Y 2 tiran en contra.

Comentario de un CEO

“Un líder de Auditoría debe centrarse en lo que pueda llegar a ocurrir dentro de 12 meses y no en lo que ocurrió en los últimos 12 meses”

GAP de 24 meses

Ej.: Situación coyuntural

(baja del spread obliga a aumentar volumen drásticamente para mantener ganancias)

CUAL PREFIERE EL CEO :

Accesos indebidos al servidor en febrero de 2016 o servidor colapsado en febrero de 2018

Exposición de 3 CEOS's

Opinión sobre sus Auditorías Internas

“Los auditores tienen que estar alineados con el negocio sin perder independencia”

“Las alertas deben aparecer antes o en el mismo momento. No sirve 6 meses después”

“Identificar los nuevos riesgos e insertarlos inmediatamente en las revisiones”

“Analizar el universo de la información”

“Flexibilizar el plan de AI”

“Hacer de una buena vez Auditoría Continua”

Exposición de 3 CEOs's

“El Gerente de Auditoría se centra en el riesgo operacional y en compliance.

No entiende que la Alta Dirección está esperando que haga foco en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Sencillamente porque no existe mayor riesgo que no cumplir con los objetivos estratégicos”

“El tiempo dedicado a los riesgos estratégicos será relevante en el futuro para que el auditor se convierta en un asesor de la Alta Dirección”

CONCLUSIONES

“Design thinking” sirve para implementar eficientemente ideas innovadoras para la solución de problemas entre personas.

“Design Thinking” vincula:

- **Pensamiento creativo (lado derecho del cerebro)**
 - **Pensamiento analítico (lado izquierdo)**

¿ Cómo auditores buscamos acumulación de observaciones o normalización ?

CONCLUSIONES

- **Se puede aplicar en cualquier sector de la Empresa.**
 - **Es una invitación a pensar como diseñadores.**
- **Es una manera de resolver problemas, reducir riesgos y aumentar las posibilidades de éxito.**
 - **Sirve para mejorar la imagen de la “marca”.**

La clave es repetir permanentemente el ciclo hasta llegar a la solución final.

CONCLUSION FINAL

**NO ES DIFICIL APRENDER NUEVOS
COMPORTAMIENTOS,**

**LO COMPLICADO ES DESAPRENDER
LOS HABITOS ARRAIGADOS ...**

**No estamos hablando de SOX, tampoco de COSO,
ni COBIT, ni Basilea, ni CIA, ni CISA.**

**ESTAMOS HABLANDO DE SERES HUMANOS
En nuestro caso de los que transitan toda la Empresa.**

CONCLUSIONES

Se trata de sentirnos cómodos con lo que hacemos y nuestros clientes también en su relación con la Auditoría Interna.

Dando valor agregado a la Empresa.

POR SOBRE TODO QUE EL ROL DEL AUDITOR SEA DE UTILIDAD PARA NUESTROS CLIENTES

Porque si ellos piensan que somos de utilidad entraremos en un círculo virtuoso.

Y requerirán cada vez más nuestros servicios.

Uds. preguntarán...

**¿Por qué tengo que
hacer este esfuerzo
si estoy bien?**

**(de hecho nunca nadie
nos objetó nada)**

BENCHMARKING INTERNACIONAL GERENTES DE AUDITORIA Y CEO'S

80 % SE ENTERO ALGUNA VEZ DE UN FRAUDE
EN SU PROPIA EMPRESA DE CASUALIDAD

90 % SE ENTERO POR MEDIOS DE COMUNICACION
ALGUNA VEZ DEL LANZAMIENTO DE UN NUEVO
PRODUCTO/SERVICIO DE SU PROPIA EMPRESA

70 % LA ALTA DIRECCION CONSIDERA QUE
AUDITORIA NO SE OCUPA DE VELAR POR EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

9 % ALTA DIRECCION CONSIDERA QUE AUDITORIA
INTERNA ES UN ASESOR DE CONFIANZA

21 % DE OBSERVACIONES DE VIEJA DATA
(MAS DE 3 AÑOS)

BENCHMARKING INTERNACIONAL GERENTES DE AUDITORIA Y CEO'S

90 % DE LOS GERENTES AUDITADOS DICE
QUE AUDITORIA INTERNA NO LE APORTA
VALOR A LA EMPRESA

28 % OBSERVACIONES RECHAZADAS DE PLANO

78 % DE LOS GERENTES DE AUDITORIA DICE
QUE EL COMITÉ NO LEE NI SIQUIERA
LOS INFORMES DESFAVORABLES

95 % DICE NO TENER LA ESTRUCTURA NECESARIA
PARA AFRONTAR LOS DESAFIOS EXISTENTES
POR FALTA DE PRESUPUESTO

80 % DICE NO TENER ESPECIALISTAS
PARA LOS TEMAS CRITICOS

90 % NO CAPACITA ADECUADAMENTE A LOS
AUDITORES POR FALTA DE PRESUPUESTO

BENCHMARKING INTERNACIONAL GERENTES DE AUDITORIA Y CEO'S

18 % GERENCIAS AUDITADAS DICEN QUE LAS
AUDITORIAS SON AGILES

65 % DE LOS GERENTES DE AUDITORIA DICE QUE
SU PROPIO COMITE NO SABE CUALES SON LOS TRES
PRINCIPALES RIESGOS DE LA EMPRESA

90 % ADMITIO QUE ANTE UN FRAUDE O
INCIDENTE ALGUNA VEZ LA ALTA DIRECCION LE
DIJO: "COMO AUDITORIA NO LO VIO"

60 % DE OBSERVACIONES PENDIENTES

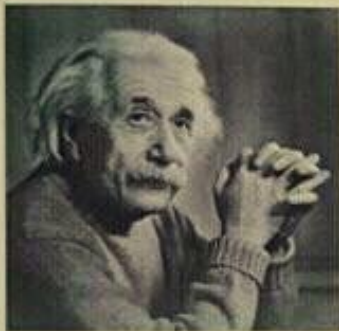
90 % DICE ESTAR EN EL MEJOR MOMENTO DE
AUDITORIA INTERNA DE LOS ULTIMOS AÑOS PERO
SOLO EL **17 %** PARTICIPA EN LAS GRANDES
DECISIONES DE LA EMPRESA

**TENEMOS QUE
RESOLVER ESTOS
TEMAS PORQUE ...**

**“Si no eres parte de
la solución,
eres parte del problema ..”**

Les Luthiers

La crisis según Albert Einstein



«No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis, se supera a sí mismo sin quedar "superado".»

Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis, es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla».

A. Einstein

EINSTEIN - RESUMEN

**No pretendamos que las cosas cambien
si siempre hacemos lo mismo.**

**La crisis es lo mejor que puede pasarnos
porque nos permite innovar y cambiar de
una buena vez.**

**La verdadera crisis es la crisis
de la incompetencia y la pereza para
encontrar salidas y soluciones.**

Sin desafíos la vida es una lenta agonía.

Trabajen duro.

**“Contrata personas cuya pasión
coincida con el trabajo que deban
hacer.**

**Esas personas no requerirán
ninguna supervisión.**

**Se manejarán mejor que nadie
porque su fuego proviene
de adentro, no de afuera...”**

Stephen Covey

**LA FORMULA DEL
EXITO DE AUDITORIA
TIENE A PARTIR DE
AHORA DOS EJES
INDISPENSABLES:**

**PASION
CORAJE**

**OBJETIVO
DE LA
CONFERENCIA
UNA IDEA PARA
IMPLEMENTAR
MAÑANA**



Muchas Gracias

claudio.scarso@bancogalicia.com.ar

teléfono: 6329 - 6902 6329 - 2218